



**Roskilde
University**

Medarbejder- og brugerbaseret innovation i service

Servicevirksomhedernes organisering af innovationsarbejdet

Sundbo, Jon

Publication date:
2010

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Sundbo, J. (2010). *Medarbejder- og brugerbaseret innovation i service: Servicevirksomhedernes organisering af innovationsarbejdet*. Forskningsrapport / Center for Servicestudier, Roskilde Universitetscenter Nr. 8

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



MEDARBEJDER- OG BRUGERBASERET **INNOVATION** I SERVICE

Servicevirksomhedernes organisering
af innovationsarbejdet

*ICE (2010) Medarbejder- og brugerdrevet innovation i service.
Servicevirksomhedernes organisering af innovationsarbejdet.*
Center for Servicestudier/Roskilde Universitet og Center for Kommunikation,
Medier og Informationsteknologi/Aalborg Universitet i København.

ISSN 1600-1966

MED-SKABERE AF DENNE BOG OG MEDARBEJDERE I PROJEKTET ER:

Lars Fuglsang

Center for Servicestudier/Roskilde Universitet

Jens Friis Jensen

Center for Servicestudier/Roskilde Universitet

Jan Mattsson

Center for Servicestudier/Roskilde Universitet

Ada Scupola

Center for Servicestudier/Roskilde Universitet

Flemming Sørensen

Center for Servicestudier/Roskilde Universitet

Donna Sundbo

Center for Servicestudier/Roskilde Universitet

Anders Henten

Center for Kommunikation, Medier og Informationsteknologi/Aalborg
Universitet i København

Hanne Westh Nicolajsen

Institut for Kommunikation og psykologi/Aalborg Universitet i København

Lene Sørensen

Center for Kommunikation, Medier og Informationsteknologi/Aalborg
Universitet i København

Denne bog er publiceret som en rapport fra Center for servicestudier, Roskilde Universitet
Research Report 10:8

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. SERVICEVIRKSOMHEDERS INNOVATION – MED VÆGT PÅ KUNDE (ELLER BRUGER) MØDET	1
2. ICE-PROJEKTET – NÅR KUNDEN MØDER MEDARBEJDEREN	3
3. METODE OG DATAINDSAMLING	5
4. INNOVATIONSORGANISERING I SERVICEVIRKSOMHEDER	6
5. KNUDEPUNKTER I INNOVATIONSARBEJDET	8
6. HYPOTESER	18
7. FORBEDRINGER AF INNOVATIONSARBEJDET	22
LITTERATUR	27

1. SERVICEVIRKSOMHEDERS INNOVATION – MED VÆGT PÅ KUNDE (ELLER BRUGER) MØDET

Analyse af servicevirksomheders innovationsarbejde

Denne bog indeholder en analyse af hvorledes servicevirksomheder innoverer. Hovedvægten er på hvorledes servicevirksomhederne organiserer deres innovationsproces og hvorledes de inddrager kunder (eller brugere) og medarbejdere. Vi bruger ordet bruger og kunde synonymt. De, som modtager servicen, er kunder i private servicevirksomheder, mens de næppe kan kaldes sådan i de offentlige institutioner, der er med i undersøgelsen. Alle kan dog kaldes brugere. For de private virksomheder er det dog mere naturligt at kalde dem kunder.

Analysen bygger på casestudier af 12 danske servicevirksomheder. Analysen er et resultat af den første del af et forskningsprojekt om medarbejder- og brugerbaseret innovation i servicesektoren, som udføres af Center for servicestudier ved Roskilde universitet i samarbejde med Center for Kommunikation, medier og informationsteknologi ved Ålborg universitet. Projektet "Når kunden møder medarbejderen" (ICE – Innovation-Customer-Employee) er finansieret af KINO-udvalget under Det Strategiske Forskningsråd. Projektet udføres i perioden 2008-12.

Mere udførlig beskrivelse af ICE-projektet og dets publikationer kan findes på projektets hjemmeside: **www.ice-project.dk**

Servicevirksomheder har traditionelt været mindre innovative end f.eks. industrivirksomheder og har haft svært ved at organisere deres innovationsarbejde på en systematisk måde (Sundbo, Fuglsang og Larsen 2001). Dette har dog ændret sig de senere år. Servicevirksomhederne er blevet mere innovative (Danmarks Statistik 2009), men det kniber stadig med at organisere deres innovationsarbejde på en systematisk måde. Der eksisterer få redskaber og metoder, som servicevirksomhederne kan anvende i innovationsarbejdet. Der er derfor behov for at udvikle sådanne metoder og redskaber. De skal imidlertid passe til den tradition og arbejdsmåde, som servicevirksomhederne har.

Derfor har dette projekt sat sig for at undersøge hvorledes servicevirksomheder egentlig organiserer deres innovationsproces. Dette er undersøgt tidligere, så det bliver ajourføring af den tidligere viden (f. eks. Gallouj og Djellal 2010). Vi vil se om der er kommet nye tendenser i innovationsarbejdet indenfor de seneste år.

Projektet skal udvikle nye værktøjer og metoder, som servicevirksomhederne kan anvende i deres innovationsarbejde. Specielt skal der udvikles værktøjer og metoder, der kan anvendes til at få ideer til innovation fra medarbejdernes møde med kunderne. Det vil blive det endelige resultat af projektet. Nogle værktøjer og metoder er allerede udviklet, og de er publiceret i et par praktisk-rettede hæfter (Sundbo og Jensen 2009a og b).

Projektets mål er, udover at skabe en videnskabelig forståelse af innovationsmekanismerne, at bidrage til at servicevirksomheders innovationsproces bliver mere systematisk.

Projektet har tidligere udgivet en lille bog med inspirationseksempler fra de undersøgte virksomheder (ICE 2009). I nærværende bog skal der imidlertid ske en systematisk analyse af de 12 servicevirksomheders innovationsarbejde.

Hvad bogen indeholder

Projektets problemstilling og metode beskrives først.

Dernæst er der en beskrivelse af de 12 servicevirksomheders innovationsorganisation og en analyse af forskellene mellem dem. Et resultat af analysen er en påpegning af de vigtigste "knudepunkter" i innovationsarbejdet. Hermed menes de – positive eller negative – faktorer eller begivenheder, som har skabt den innovationsorganisation, vi finder i virksomhederne. Drivkræfter og barrierer for kunde- og medarbejderdrevne innovation vil blive angivet.

Vi vil dernæst præsentere nogle centrale hypoteser om kunde- og medarbejderbaseret innovation i servicevirksomheder og hvad resultaterne fra case-studierne i de 12 virksomheder har vist om hypoteserne.

Til sidst vil vi diskutere hvad servicevirksomheder kan gøre bedre i deres innovationsarbejde. Det vil blive struktureret i forhold til fire faktorer: 1. Organiseringen (specielt af innovationsprojekter), 2. Ledelse (hvorledes skal lederne agere), 3. Medarbejderinvolvering (HR-faktor) og 4. Kunde- (eller bruger-) mødet og inddragelse af brugere.

2. ICE-PROJEKTET – NÅR KUNDEN MØDER MEDARBEJDEREN

Projektets mål

Målet for case-studierne har været at studere udvalgte servicevirksomheders innovationsevne baseret på kundemødet. Innovationsevnen har i udvalgte servicevirksomheder været udviklet i et samarbejde mellem virksomhederne og forskerne. Forskerne har fulgt udviklingen i virksomhederne. Videnskabelige observationer er således foretaget samtidig med at forskerne har været engagerede i praktiske innovationsaktiviteter.

Innovationsevne baseret på kundemødet er kombinationen af individual indsats, organisatorisk strukturering og ledelse. Vi har i studiet af innovationsevnen fokuseret på to genstandsfelter:

1. *Individer.* Vi har studeret medarbejderes, lederes og kunders adfærd i det møde, medarbejderne har med kunderne i serviceleverancer. Det kræver metoder hvorved medarbejdernes interaktion med kunderne, deres tanker og handlinger, kan studeres. Kundemødet kan enten være a. et direkte fysisk møde eller b. et møde via IT-net (f.eks. web sider, mobiltelefon etc.).
2. *Organisationsstrukturer.* Vi har studeret hvorledes ledelsessystemet, organisationsstrukturer og virksomhedskultur (inklusive uformelle relationer) kan, eller ikke kan, udvikle en innovation ud fra en ide.

Vi har udvalgt danske (og i enkelte tilfælde svenske) servicevirksomheder, der enten har vist sig at være meget innovative eller som har kapaciteten til at blive det. Virksomhederne repræsenterer forskellige typer service (manuel, personlig, viden og oplevelses service; forretningsservice og privat service; private virksomheder og offentlige institutioner). Der har været en blanding af IT-intensive virksomheder og virksomheder, der er mindre IT-intensive. Der er både store, mellemstore og små virksomheder repræsenteret.

3

Projektets faser

Projektet er inddelt i tre faser, hvoraf den første fase er gennemført og den anden fase er godt i gang. De tre faser er følgende:

1. *Pilot case-studier*

Pilotprojektet har undersøgt hvad servicevirksomheder gør for at udvikle best practice for innovation baseret på kunde-medarbejder service-mødet. Vi har anvendt to metoder:

1. Korte case-beskrivelser af udvalgte virksomheder, der har vist sig at være gode til at involvere medarbejderen i kunde-interaktion (se ICE 2009). Metoderne har været interviews med medarbejdere og kunder og dokumentarisk materiale.
2. Samling fra litteraturen af værktøjer og metoder til at organisere innovationsaktiviteter i service (se Sundbo og Jensen 2009a, b).

På basis af disse to metoder er det målet at lave en værktøjs- og metodesamling. Denne skal dog ikke være en strikt "ingeniørmæssig" opskrift, men et fleksibelt instrument, der kan tilpasses de konkrete omstændigheder.

2. Eksperimenter

Der vil i projektet blive lavet eksperimenter i udvalgte servicevirksomheder for at finde frem til de bedste og mest relevante værktøjer og metoder. Eksperimenterne har tre faser; eksperiment-fasen er klart den vigtigste. De tre faser er:

1. En retrospektiv case-undersøgelse

Vi vil undersøge dokumenter og interviewe nøglepersoner om virksomhedens aktuelle og historiske erfaringer med innovation baseret på kundemødet. Herved skabes et førstehåndsindtryk af den kunde- og medarbejderbaserede innovationsevne.

2. Eksperimentet

Virksomhederne skal animere medarbejdere til at udnytte kundemødet til at få ideer til innovationer. Medarbejderne skal kommunikere med kunderne (eller brugerne) og skal kommunikere ideerne videre til ledelsen og forskergruppen. Herved kan virksomheden udvikle nye ideer og forskerne skaffe ny viden. Hvert eksperiment vil vare mellem ½ og 1 år.

3. Evaluering af eksperimenterne

Forskerne vil samle og evaluere alle resultater på tværs af pilotprojekterne og eksperimenterne.

3. Tværgående vidensopsamling

Evalueringsrapporter for de enkelte cases vil blive grundlag for en samlet rapportering, som vil indeholde erfaringer med og metoder til at organisere innovationsaktiviteter i servicevirksomheder. Resultaterne vil også blive publiceret i videnskabelige tidsskrifter.

Forskerne vil gennem hele projektet arbejde sammen med udenlandske forskere om at skabe en teoretisk forståelse for innovationsprocessen. Det kan f.eks. føre til udarbejdelse af en typologi.

Denne bog er en del af denne samlede afrapportering. Den bygger på pilot projekt fasen og til dels en første runde af eksperimentfasen.

3. METODE OG DATAINDSAMLING

Den første del af ICE-projektet har været en case-underøgelse af hvorledes de 12 servicevirksomheder har innoveret indtil nu. Viden er indsamlet gennem interviews i virksomhederne og dokumentarisk materiale. Hver case-undersøgelse er lavet af et forskerteam.

Der er lavet en case-rapport for hver virksomhed. Case-rapportener er opbygget efter en fast struktur med en række emner. Informationerne er kondenseret i et standardskema for hver case. Oplysningerne i disse skemaer er igen kondenseret i eet tværgående oversigtskema, som danner baggrund for analysen i denne rapport. Det tværgående oversigtsskema er suppleret med udvalgte detaljer fra de enkelte case-rapporter og grundmaterialet for at udbygge analyseresultaterne.

I projektet skal der som nævnt også laves eksperimenter, hvor forskerne i samarbejde med virksomhederne udfører eller observerer eksperimenter med nye innovationsformer i virksomhederne (jfr. Sørensen, Mattsson og Sundbo 2010). Dette er mere fremadrettet, idet det skaber nye, og forhåbentlig mere effektive, innovationsformer i virksomhederne. Forskerne får samtidig testet nogle videnskabelige grundantagelser i et naturligt sammenhæng. Eksperimenterne skal særligt fokusere på innovationsideer, der kan opstå i medarbejdernes møde med kunder (eller brugere). De skal bl.a. teste om servicevirksomhederne fungerer på en sådan måde at de kan bruge værktøjer og modeller, og i givet fald hvilke. Eksperimenterne udføres i to runder. Første runde skal afprøve værktøjer, metoder og organisationsformer, som forskergruppen præsenterer ud fra litteraturstudier, eller som virksomhederne selv har indført. Den anden runde eksperimenter blive tilrettelagt således at de mest positive elementer fra første rundes eksperimenter vil blive videreudviklet. Fejl og mangler fra første runde vil blive korrigeret.

Første runde eksperimenter blev startet i 2008 i 7 virksomheder og er ved at blive afsluttet i 2010. Et forskerteam har fulgt eller aktivt deltaget i de enkelte eksperimenter. Resultater fra den runde indgår som data i denne analyse. De mere specifikke resultater af eksperimenterne og udviklingen af værktøjer vil blive afrapporteret særskilt.

4. INNOVATIONSORGANISERING I SERVICEVIRKSOMHEDER

Typologi

Ud fra casestudierne har vi lavet en grov typologi, hvor vi har placeret de 12 virksomheder ud fra en overordnet klassificering af deres innovationsorganisation. Dette afspejler i nogen grad virksomhedernes størrelse og alder, men der er dog varierende mønstre af innovationsindsats og hvorledes den er organiseret. Der er ikke noget sammenhæng mellem formen for innovationsorganisering og branche.

Denne typologi bruger vi i de kommende kapitler som en struktur til at analysere mere detaljerede innovationsfaktorer.

Innovationsorganisations-typologi

Innovationsorganisations-type	Karakteristik	Virksomheder – eksempler i ICE projektets casestudier
Entreprenør	Ejeren optræder som entreprenør. Innovationsindsatsen udgår fra ejeren.	Cafe Europa Megaflex
Gruppedynamik	Organisationen præget af professionelle, som alle er indstillet på innovation.	Ibistic Polar Rose
Den traditionelle	Mindre virksomhed med stor fokus på drift. Innovation er et nyt element, som ikke har fundet en bestemt organisatorisk form	Roskilde universitetsbibliotek INCO VisitGuldborgsund Billetkontoret
Arbejdsdeling	Innovation er defineret som en opgave i organisationen. Ansvar er fordelt i afdelinger.	TrykVesta Rambøll Vasakronan Amager Hjemmeleje

Entreprenør

I denne type virksomhed spiller ejeren en afgørende rolle for innovationsarbejdet. Ejeren fungerer som entreprenør og tager initiativet og leder innovationsprocessen. Medarbejdere og kunder kan blive inddraget, men hovedlinjen er ejerens ideskabelse og -udvikling. Ejeren kan godt etablere projektgrupper og andre organiseringer og udnævne en medarbejder til innovationsmedarbejder. Dette bliver dog oftest ad hoc tiltag og ejeren forbliver den væsentlige faktor i innovationsarbejdet.

Gruppedynamik

Denne type findes oftest i unge virksomheder indenfor vidensservice, ofte knyttet til IT. Virksomhederne er præget af mange professionelle med høj uddannelse. Drift og innovation er tæt forbundne. De ansatte føler en professionel forpligtelse til at lade innovation indgå som en del af deres arbejde. Der er nok en koordinering af innovationsarbejdet, men det foregår i vidt omfang decentralt som en del af medarbejdernes daglige arbejde.

Den traditionelle

Det er mindre servicevirksomheder indenfor etablerede og modne brancher. Virksomhederne har oftest eksisteret i lang tid baseret på bestemte serviceprodukter. De har sjældent været innovationsorienterede, men er nødt til at blive det fremover hvis de skal følge med i konkurrencen og de eksterne krav. Virksomhedens organisation er meget orienteret mod drift. Innovationsarbejdet initieres af ledelsen. Organisationens historie gør at der er inerti, som gør det vanskeligt at engagere medarbejderne i innovationsaktiviteter. Innovationsudvikling bliver ofte organiseret i projekter, hvor medarbejderinddragelse bliver centralt. Virksomheden søger også eksternt bistand, f.eks. fra konsulenter, og ved at deltage i netværk.

Arbejdsdeling

Her er tale om strukturerede, store virksomheder, der er vant til arbejdsdeling og et fast ledelsesmønster. Innovation bliver betragtet som en opgave på linje med andre, som må planlægges og organiseres. Innovation skal afstemmes i forhold til andre aktiviteter og mål og måske sættes i en strategisk ramme. Der sættes klare mål for innovationsaktiviteten og der placeres ansvar for innovationsaktiviteterne. Innovation bliver en klart defineret opgave for en eller flere afdelinger.

Innovations-organisations dimensioner

De fire typer kan også karakteriseres ud fra to dimensioner:

1. *Strukturel inert*i, hvormed menes om der er en fast strukturel faktor bag innovationsaktiviteten eller om virksomheden søger efter nye strukturer.
2. *Dynamik*, hvormed der menes om virksomheden har et udviklingsperspektiv som hovedmålsætning eller om den har en blanding af udvikling og konsolidering af eksisterende strukturer og opgaver.

Innovationsorganisations-dimensioner

STRUKTUREL INERTI

DYNAMIK		Fast strukturel faktor	Virksomheden søger ny innovations-organisations struktur
	Udviklingsperspektiv	Entreprenør	Gruppedynamik
	Blanding af konsolidering og udvikling	Arbejdsdeling	Den traditionelle

5. KNUDEPUNKTER I INNOVATIONSARBEJDET

Om knudepunkter

Vi skal nu påpege de vigtigste "knudepunkter" i innovationsarbejdet, dvs. de – positive eller negative – faktorer eller begivenheder, som har skabt den innovationsorganisation, vi finder i virksomhederne (kaldet innovationsfremmende faktorer og barrierer). Der bliver lagt vægt på både struktur og proces, dvs. både hvad der har skabt den innovations-organisationsstruktur, der findes i virksomhederne, og hvad der påvirker den løbende innovationsproces.

Dette er et forsøg på at finde de vigtigste faktorer, der afgørende for hvorledes innovationsarbejdet er organiseret og hvordan det fungerer i de undersøgte virksomheder. Mange faktorer indvirker i positiv eller negativ retning på innovationsarbejdet, og man kan ikke tage dem alle med i en analyse. Det vil ikke skabe forklaring, kun forvirring. Derfor koncentrere vi os om de vigtigste faktorer, som vi så kalder knudepunkter.

Metode

Metoden i at finde knudepunkterne er kondensering. Den består som omtalt i at vi starter med casestudier hvor der indsamles grund-data, interviews og dokumentarisk materiale. Hvert case-studie er udført af et forskerteam. Så skrives der en case-rapport, som uddrager det vigtigste fra grund-dataene og strukturer det i nogle afsnit. Forskerteamet udfylder derefter et skema – en template – med faste rubrikker, hvor de vigtigste punkter fra case-rapporterne angives. En af rubrikkerne hedder knudepunkter, og der angiver hvert team de 3-4 vigtigste knudepunkter fra den enkelte case. Der laves en template for alle casene, hvor oplysningerne fra de enkelte templates indføres. Disse samlede oplysninger grupperes og essensen fra de enkelte grupper udtrages. Den information er grundlaget for analysen i dette kapitel.

Knudepunkter kan være forskellige i forskellige typer organisationer og virksomheder. Derfor skal knudepunkterne findes for hver af de fire innovationsorganisations-typer. Derefter skal der ske en samlet konkluderende analyse af knudepunkter på tværs af de fire innovationsorganisations-typer. Hensigten er at finde så generelle konklusioner som muligt, men på den anden side ikke generalisere så meget at det bliver intetsigende. Billedlig talt er det et "omvendt subsidiaritetsprincip" (jfr. EU-princippet). Vi skal finde konklusioner på så generelt et niveau som muligt, men kun hvis det giver mening. Ellers må konklusionen ligge på et mere "decentralt" niveau, dvs. for hver af de fire innovationsorganisations-typer.

I næste kapitlet skal analyseresultatet af knudepunkterne sammenholdes med nogle hypoteser, som vi i projektet har opstillet på forhånd på grundlag af literaturstudier og brainstorm.

Innovationsfremmende faktorer

Denne analysedel starter med en opgørelse af de innovationsfremmende faktorer i hver af de fire innovationsorganisations-typer. Derefter ses på hvilke knudepunkter, der er gennemgående i de fire typer og derfor generelle.

De innovationsfremmende faktorer er opgjort i nedenstående skema.

Innovationsfremmende faktorer i 4 typer innovations-organisation

Innovations-organisation	Innovationsfremmende faktorer
Entreprenør	<p>A. Ejer vil være i dynamisk "mood" Ejeren vil udvise entreprenørskab og skabe innovativ udvikling for virksomheden. Det kan også være en leder, som ikke er ejer, men vil oftest være en ejer. Dette er dels en personlighedsfaktor hos ejeren (eller lederen), nemlig at vedkommende er en entreprenørtype. Dels er det en strategisk beslutning. Ejeren ønsker at have en dynamisk og innovationsorienteret forretningsmodel hvor virksomheden skal udvikles og fornyes. Dette behøver ikke at være tilfælde konstant. Det kan være for en periode. Ejeren (eller lederen) vil oftest samtidig have blik for den daglige drift og konstans. Virksomheden er sårbar overfor selv små driftsforstyrrelser fordi den ofte ikke har nogen stor egenkapital at stå imod med. Dette vil altid være en mindre servicevirksomhed.</p> <p>B. Ejer har et indfølelse bruger-engagement Ejeren er personligt engageret i en brugergruppes problemer (f.eks. at nye serviceydelser kan løse sociale problemer for en bestemt samfundsgruppe).</p>
Gruppe-dynamik	<p>A. Hele organisationen er involveret i innovation De professionelle udgør kernen af organisationen og det er en del af udøvelsen af deres profession at udvikle faget, dvs. lave innovation. Heler organisationen bliver dermed involveret i innovation.</p> <p>B. Workshops med kunder Hvis virksomheden holder workshops o.l. med kunder, fører det i højere grad til innovations-ideer, som vil få succes på markedet.</p> <p>C. Medarbejdere tester nye produktideer De professionelle tester – som samtidigt led i deres medvirken i innovationsudviklingen og deres daglige produktionsarbejde – nye ideer og prototyper.</p> <p>D. Laboratorie-brugertest Nye service-ideer testes i laboratorier, hvor brugere inviteres ind.</p> <p>E. Marketingstaben monitorerer markedet Mulighederne på markedet for en ny innovation er helt afgørende. Jo mere og tidligere, denne faktor kommer ind, jo større chance for en succesfuld innovationsproces. Hvis marketingstaben i virksomheden får en central placering i innovationsarbejdet, stiger chancen for succes.</p>

Den traditionelle	<p>A. Ledelses-udvælgelse Ledelsen tager teten og udvælger konkrete innovationer eller definerede innovationsområder og -mål.</p> <p>B. Medarbejder-ide system Der er et system hvor medarbejdere opfordres til at få innovations-ideer og hvor de kan videregive ideerne. Ideerne behandles af ledelsen og medarbejderne får en respons på ideerne.</p> <p>C. Workshop med brugere og facilitatorer Workshops hvor brugere, og eventuelt leverandører og andre aktører udenfor virksomheden (f.eks. forskere, konsulenter, konkurrenter), deltager, kan fremme innovations-succesraten. Sandsynligheden for succes fremmes yderligere, hvis der er en facilitator af innovationsprocessen.</p> <p>D. Mellemledere implementerer Mellemlederne er afgørende i udviklings- og implementeringsfasen. Hvis de ikke er fuldt dedikerede til innovationsprocessen, går den nemt i stå.</p> <p>Knudepunkterne i denne type ligner dem i "Den traditionelle". Der er blot mere formelle strukturer i "Arbejdsdelings" organisation.</p>
Arbejdsdeling	<p>Knudepunkterne i denne type ligner dem i "Den traditionelle". Der er blot mere formelle strukturer i "Arbejdsdelings" organisation.</p> <p>A. Ledelses-styring Hvis ledelsen er engageret i, og fastholder, innovationsprocessen, øges chancen for succes.</p> <p>B. Innovationslaboratorium Oprettelse af afdelinger, der er dedikeret til kreative innovationsforsøg, til at skabe innovationsånd i virksomheden og til at systematisere innovationsprocessen, øger chancen for succes.</p> <p>C. Udviklingsafdelinger Hvis der oprettes specifikke udviklingsafdelinger med egne opgaver og eget budget, øger det sandsynligheden for succes.</p>

Arbejds- deling	<p>D. Personalecentreret ideopsamling Ideopsamlings- og behandlingssystemer kan øge chancen for succes. Omvendt kan de, hvis de ikke giver den rette feed-back til medarbejderne, blive til en blokeringsmekanisme.</p> <p>E. Budget At der ikke er særskilte budgetposter til innovation, som ikke kan flyttes til andet formål, kan være en blokering for innovation.</p>
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Forskellen på innovations-organisations typerne afspejler typernes karakter.

I *Entreprenør* er ejeren den dominerende innovationsfaktor. Ejerens entreprenør-egenskaber afgør graden af innovation og fastholden af innovationsprocessen. Kunde-involveringen kan nok komme gennem medarbejdernes møde med kunderne, men mest afgørende er ejerens engagement i kundegruppers forhold. Afgørende er altså ejerens møde – eller liv – med kunderne.

Gruppedynamik afspejler de professionelles dominans, bl.a. med visse professionelles naturlige tilbøjelighed til at lave eksperimenter og undersøge markedet. Det er en følge af de professionelles metodeorientering, som kommer af deres uddannelse. Denne faktor er mest betydende for innovationen, også den kunde-orienterede del. Det er måske ikke det direkte daglige kundemøde, der er afgørende, men det mere iscenesatte.

Medarbejdernes direkte møde med kunderne er nok mest betydende for innovationen i typen den *Traditionelle* innovations-organisation. Her er innovationsarbejdet mere spontant. Umiddelbart opståede ideer i medarbejdernes kundemøde spiller en væsentlig rolle, dog i et tæt samspil med hele ledelsen inklusive mellemlederne. Hele organisationen er involveret i innovationsprocessen, om end kadencen i den dynamiske proces ikke altid kan holdes. Organisatorisk træghed (se nedenfor) er særlig udpræget i denne type, som er den, der generelt har afsat færrest ressourcer til innovationsarbejde.

12

I typen *Arbejdsdeling* er det oftest kun nogle af medarbejderne, der er involveret i kundemøde-baseret innovation. Innovationsarbejdet er mere struktureret og gennemorganiseret end i de andre typer med planer, særlige afdelinger,

laboratorier m.m. Der også oftere særlige budgetter og målbeskrivelser for innovationsarbejdet. Topledelsen er ofte mindre direkte involveret i innovationsprocesserne end i de andre typer.

Det er vanskeligt ud fra case-studierne at afgøre om den ene innovations-organisations type er mere effektiv end den anden. Alle kan være meget innovations-effektive, men der kan også nemt opstå barrierer for innovationsprocesserne i alle typer. Dette vil blive nærmere beskrevet i de kommende afsnit.

Hovedpunkterne i de innovationsfremmende faktorer

De positive knudepunkter, dvs. de faktorer som skaber en innovationsproces, som er centreret omkring kunde-medarbejder mødet, er de relativt traditionelle, som kendes fra innovationslitteraturen (f.eks. Gallouj og Djellal 2010). Hovedfaktorerne er personers ageren:

Ejeren som entreprenør skaber en dynamisk organisation, som får mange andre aktører med i innovationsarbejdet.

Ledelsen i større organisationer tager teten i innovationsarbejdet. De skaber en – ofte uformel – innovationsorganisation inde i virksomhedsorganisationen. Lederne beslutter også hvilke ideer, man skal gå videre med, og hvilke, man ikke skal.

Medarbejderne deltager med ideer og fungerer ofte som interne entreprenører (intraprenører eller innovatører).

Professionelle medarbejdere (særligt indenfor IT-service området) fungerer i en permanent innovations-tilstand. Denne tilstand er dog lagt i professionelle baner (det er udvikling indenfor deres profession – IT-eksperter tænker i IT-løsninger, markedseksperter tænker i markedsførings-innovationer osv.).

13

Kunderne (eller brugerne) er kun en indirekte aktør. De kan være idekilden for medarbejdere eller ledere, men de er kun sjældent aktive drivere af innovationsprocesser eller blot aktive ide-generatorer. Kunder drages derimod i vidt omfang ind i innovationsarbejdet, f.eks. i workshops, prototype-test og laboratorie-forsøg og virksomhederne foretager traditionel markedsmonitorering. Kunderne bliver derfor generelt mere objekter for innovationsprocessen end direkte deltagere i den. Der er dog eksempler på det modsatte i casene, f.eks.

hvor både kunder og leverandører har været involveret i en innovationsproces (værdikædeinnovation, jfr. Sundbo og Jensen 2009a).

Oprettelse af *formelle organisationsenheder* findes, især i de større og de mere dynamiske virksomheder (Gruppedynamik og Arbejdsdeling). Det kan være udviklings- eller innovationsafdelinger, og i nogle tilfælde er det laboratorier, som både kan teste teknologi og social adfærd og præferencer.

Endvidere er der én særlig faktor, som er ny i forhold til tidligere undersøgelser af servicevirksomheder. Det er:

Laboratorier, som flere case-virksomheder har oprettet. Her arbejdes systematisk med kundeinddragelse i både ide- og udviklingsfasen. Dette er en ny og spændende foreteelse i servicevirksomheder fordi den inddrager kunderne mere direkte og systematisk og kan blande teknologi og adfærd i serviceprodukterne og leveranceprocesserne. Problemet med laboratorier er, at det afprøver kundepræferencer i lidt kunstige situationer, så det er ikke sikkert at potentielle kunder i realiteten vil købe de serviceydelser, som laboratorietesten siger de vil. Især ikke, hvis det tager nogen tid før de nye services eller leveranceformer lanceres.

Faktor, som er fremkommet gennem kondenseringsmetoden, men som ikke fremgår af listen over knudepunkter i de enkelte innovationsorganisationer-typer, er følgende,:

Indlevelse, dvs. medarbejdernes evne til i kundemødet at sætte sig ind i kundernes livssituation. Det er ikke nok at medarbejderne registrerer hvilke behov eller ønsker, kunderne udtrykker lige i det møde-øjeblik, hvor de køber en eksisterende serviceydelse. For at kunne udvikle nye services, som er af virkelig værdi for kunderne, kræver det at medarbejderne har indblik i kundernes, eller brugernes, hele liv (hvad enten kunderne er privatpersoner eller virksomheder). Det kræver evne til indlevelse – at gå bag om det umiddelbare kundemøde. Indlevelse kan komme ved at medarbejderne snakker med kunderne om andet og mere end om den leverede service, at medarbejderne fra anden side har bredere indblik i kundernes forhold og at medarbejderen kan tolke kundens umiddelbare adfærd for at finde ind til kundens værdisystem. Nogle medarbejdere har en sådan indlevelsessevne, men mange har ikke. Virksomheden kan arbejde med at forbedre indlevelsesevnen hos eksisterende medarbejdere eller ved at skaffe

den kompetence udefra (f.eks. gennem eksperter/konsulenter eller ansættelse af anden type medarbejdere).

Mellemledere har en særlig rolle, især i virksomhedskategorien Traditionelle. Mellemlederne kan både være afgørende for at medarbejderne er aktive i innovationsprocessen og de kan også selv agere som virksomhedsinterne entreprenører. Det sidste passer med hvad der tidligere er fundet i servicevirksomheder, nemlig at intraprenørerne (de virksomhedsinterne entreprenører) ofte er mellemledere (Sundbo 1998). I denne pilot-case undersøgelse er det dog i højere grad medarbejderne, der er intraprenører (set i forhold til mellemlederne) end det er fundet i tidligere undersøgelser. Dette hænger sammen med at i denne undersøgelse har vi fokuseret på kundemødet, og det er oftest medarbejderne, der møder kunderne direkte.

Det betyder også at hvis mellemlederne ikke er indstillet på innovation, kan dette være en blokering og dermed blive en negativ faktor for innovationen.

Facilitatorer er en særlig rolle, som sikrer at innovationsprocessen kører effektivt. Det vil ofte være personer udenfor virksomheden. I nogle cases har vi fundet at facilitatoren er helt afgørende for at innovationsprocessen ikke går i stå (Sundbo og Jensen 2009b).

Barrierer for innovation

Barrierne for de enkelte innovations-organisations typer kan summeres op således:

Entreprenør kan være meget innovativ og dynamisk, men innovationsprocessen er helt afhængig af én persons tilbøjeligheder og er derfor sårbar. Den kan nemt slutte, hvis ejeren får andet fokus for sin indsats.

Gruppedynamik er måske den mest sikre innovative af alle de fire typer. Til gengæld foregår innovationerne indenfor de afstukne professionelle baner og fører derfor sjældent til radikale innovationer. Desuden er innovationerne i denne type nok de mindst kunde- eller bruger-baserede. I hvert fald vil de professionelle ofte hellere drage kunder ind i deres forhåndsgivne eksperimenter og udviklingssystemer end praktisere en åben indlevelse i kundernes livssituation.

I *Den traditionelle* innovations-organisation er faren at ressourcerne er små og at der ikke er tradition for at dedikere bestemte ressourcer til innovati-

onsarbejde. Innovation bliver derfor en opgave blandt mange andre for både medarbejdere og ledere. Det betyder at der nemt kan opstå blokeringer og innovationsprocessen går i stå fordi driftsproblemer tager over og man glemmer innovationsprocessen (Sundbo 2010). Til gengæld kan medarbejderne være meget sensitive overfor kundernes liv, ønsker og behov, og de får ofte lov til at være det.

I *Arbejdsdeling* er problemet at innovationsmålet kan drukne i struktur- og ledelsesproblemer. Innovationsmålet er ikke helt klart for medarbejderne og de bliver bange for i et hierarkisk system, som denne type er, at udøve intraprenørskab. Der kan også spildes mange ressourcer på de særlige afdelinger og laboratorier, selvom disse også kan være meget innovations-effektive. Kundeorienteringen i innovationsarbejdet kan blive svag fordi medarbejderne overfor kunderne optræder i specifikke roller (f.eks. sælgere eller teknikere) som følge af arbejdsdelingen.

Der er også i case-studierne fundet nogle gennemgående knudepunkter, som kan betegnes som negative. Dvs. det er forhold, der lægger hindringer i vejen for en effektiv innovationsproces. Det drejer sig om nedenstående faktorer, som går igen i alle innovationsorganisationer-typer:

En *særlig budgetpost* for innovation findes ofte ikke i servicevirksomhederne, eller budgetposterne dækker kun dele af innovationsprocessen. Det betyder at der ofte ikke bliver dedikeret tilstrækkelige ressourcer til innovationsprocessen. Penge, og navnlig tid, er afgørende for at innovationsprocessen kan køre igennem til succesfuld implementering. Det betyder især at når der kommer driftsproblemer, flyttes ressourcerne fra innovationsarbejdet over til løsning af driftsproblemerne.

Der sker ofte *blokeringer* af innovationsprocessen på grund af organisatorisk træghed. Hermed menes at innovationsprocessen ikke forløber med optimal effektivitet og innovationsarbejdet ikke er systematiseret. Den trækker ud eller går i stå. Det skyldes f.eks. at der ikke er dedikeret særlig ressourcer til innovationsarbejde eller at der ikke er en tidsplan. Motivationen mistes også ofte i sådanne tilfælde. Det kan også skyldes at ansvaret for innovationsprocessen er uklart eller at processen drives af en intraprenør, som undervejs får andre opgaver eller forlader virksomheden. Som nævnt har facilitatorer i nogle tilfælde sørget for kadencen i innovationsprocessen.

Innovations-organisations forståelsen skal findes internt

Den samlede forståelse af innovations-organisationen og de fire typer som analysen fører frem til, peger på at innovations-organisationsforståelsen skal findes internt i organisationen. Dette står i kontrast til den teoretiske konklusion, der blev draget i nogle af de første analyser af industriel innovations-organisation i 1960'erne (f.eks. Burns og Stalker 1967). Der førte analyserne til en organisationsteoretisk forståelse af at innovations-organisationen er forskellig efter omgivelserne (markedet, stadie i produktlivscyklus m.v.), den såkaldte contingency teori (Lorsch and Lawrence 1967). I nærværende analyse kan forskellene i knudepunkterne ikke forklares ud fra forskelle i organisationens omgivelser. De fire innovations-organisations typer er ikke karakteriserede ved at betegne fire forskellige omgivelser. Deres forskellighed har noget med interne organisationsforhold at gøre.

Innovation i servicevirksomhederne skal forstås ud fra interne ressourcer og kapabiliteter i organisationen (jfr. Teece og Pisano 1994), d.v.s. indenfor den forståelsestradition, der kaldes det ressourcebaserede virksomhedssyn (Wernerfelt 1984, Foss 1998). Ressourcerne er f.eks. virksomhedskultur og entreprenøregenskaber hos medarbejdere og ledere, tid og penge, som investeres i innovationsaktiviteter, traditionen for kunderelationer, adgang til ekstern viden og teknologi (hvor især IT spiller en storrolle i servicevirksomheder). Kapabiliteter er organisationens evne til at håndtere ressourcerne og innovationsprocesserne. Det er f.eks. kreativitet, ledernes evne til at initiere, styre og gennemføre innovationsprocesser, evnen til at få ideer fra kunder og medarbejdere (hvilket indebærer indlevelse, motivation og strukturering af processer) og organisatorisk læring.

Det konstaterede fænomen med blokeringer af udviklingen af innovationer i organisationen kan kaldes *organisatorisk træghed* (jfr. Sundbo 2010). Det betyder at organisationen har svært ved at fastholde innovationsprocessen fordi der ikke er et eentydigt ansvar og klart fokus på at fastholde processen, eller ledelsen beslutter helt at droppe innovationen. Mange innovationsideer og – projekter får derfor lov til at henleve et "halvt" liv. Der er ikke rigtigt kraft og fart på processen, deltagerne i innovationsprojektet bliver de-motiverede og processen går trægt. Når det er sket nogle gange, kan der brede sig en stemning i organisationen af at ledelsen ikke rigtigt vil innovation for alvor. Medarbejderne bliver dermed generelt "lunkne" i deres motivation for at deltage i innovationsaktiviteter.

6. HYPOTESER

I løbet af pilotprojekterne og gennem litteraturstudier har vi udviklet et sæt hypoteser, som omhandler nogle vigtigt aspekter af innovationsprocessen. Disse hypoteser har gennemgået en første test i den første runde eksperimenter. De enkelte forskerteam har for de enkelte cases (fra pilotprojektet eller første runde eksperimenter) vurderet om hypoteserne holdt. Det er ikke en testning, som er statistisk signifikant, men den kan alligevel give en indikation af om der er hold i hypotesen.

I dette kapitel præsenteres de hypoteser, som havde en stor evidens, dvs. at forskerteamene i mange af casene vurderede at hypotesen holdt. Et kriterium for at medtage hypotesen har været at den holdt i flere tilfælde end den blev forkastet.

I det følgende præsenteres hypoteserne sammen med testresultatet. Desuden diskuteres konsekvenserne af hypoteserne.

Bekræftede hypoteser

Hypoteserne præsenteres med angivelse af i hvilket omfang der er blevet bekræftet. Det angives ved ja (hvor mange af de 12 cases, hvor hypotesen er blevet bekræftet) og nej (hvor mange af de 12 cases, hvor hypotesen ikke er blevet bekræftet). I en række tilfælde har hypotesen ikke kunnet vurderes i casen fordi det fænomen, hypotesen omtaler, ikke har kunnet findes i casen. Det angives ved irrelevant.

Generelt om innovationsorganisationen

1. Mere grundlæggende innovationer kræver medarbejdere, der er såkaldte ildsjæle – stædighed og tid.

Ja	8
Nej	1
Irrelevant	3

Medarbejderne involveres ofte i innovationsprocessen, eller de kommer med ideen og kæmper for den. Det er derfor vigtigt at der er mange medarbejdere, der er motiverede for at skabe innovationer og at de stædigt holder fast i at fremme deres ideer. Ledelsen skal dog også afsætte tid til at medarbejderne kan deltage i innovationsprocesserne.

2. *Kundeorienteringen mht. innovationsideer vil være mest succesfuld, hvis den får et bredt spektrum af indsatser (f.eks. både BusinessLab, salgspersonale, ideer fra medarbejdere m.v.)*

Ja	7
Nej	1
Irrelevant	4

Virksomheden kan sjældent skabe innovationer blot gennem eet indsatsområde. Succesfuld innovation kræver vedholdende indsats på en række områder.

3. *Flere ledelsesniveauer kan være en barriere for innovation fordi ideerne kan have vanskeligt ved at passere ledelsesniveauerne*

Ja	4
Nej	0
Irrelevant	8

Hierarki fremmer ikke innovationsprocessen. Der er mange interesser og kontrol-holdninger knyttet til ledelsespositioner og -lag, og de kan spænde ben for innovationsprocessen.

Situationer med direkte kontakt mellem medarbejdere og kunder

4. *Positiv emotionel "kemi" og tillid er en betingelse for innovation i gruppeprocesser (f.eks. medarbejder-kunde)*

Ja	8
Nej	1
Irrelevant	3

19

Medarbejderne får ikke bare innovationsideer gennem kundemødets professionelle og tekniske del. Det kræver mere indfølelse samtale med kunderne. Det kræver igen at der bliver en positiv stemning mellem medarbejder og kunde.

5. At indgå i en åben dialog med kunder for skabelse af innovative løsninger kræver anderledes kommunikation herunder mere kreative og konkrete innovationsredskaber, så der kan opnås fælles forståelse

Ja	9
Nej	1
Irrelevant	2

Medarbejderne må således have en anden kommunikation med kunderne end den rent professionelle. Her kan der med fordel udvikles forskellige kommunikationsredskaber (gode råd, øvelse i at kommunikere bredere og mere indfølelse med kunderne osv.)

6. Innovation kan fremmes ved at styrke medarbejdernes muligheder for bricolage

Ja	6
Nej	2
Irrelevant	4

Bricolage er et fransk ord, som betyder småarbejde eller hobby (se Fuglsang 2010). Hvis medarbejderne selv kan udvikle små løsninger for kunderne, skaber de derved i mange tilfælde innovationer. Disse innovative løsninger må ledelsen sørge for bliver spredt til andre personer og afdelinger i organisationen.

Kontakt med kunder via IT-net som web sites, mobil telefon o.l.

Der var ikke så mange cases, der benyttede denne form for kontakt. Derfor har disse hypoteser kun kunnet testes i et begrænset omfang.

7. Analyse af web sites kan give indtryk af hvilke faktorer på siden, der trækker kunderne til "at spille med" og komme med gode ideer. Jo mere interaktiv og oplevelsesorienteret, web siderne er, jo mere spiller kunderne tilbage med ideer.

Ja	2
Nej	0
Irrelevant	10

Selvom IT-net baseret kundekommunikation er relativ sjælden, tyder resultaterne på at det kan være en effektiv mekanisme til at få innovationsideer fra kundemødet. Jo mere engagerende, f.eks. en web side er, jo mere vil kunderne være motiverede til at udvikle nye ideer, som virksomheden kan bruge.

8. Det er særligt idegivende, hvis kunderne har mulighed for person-til-person kommunikation sideløbende med IKT-kommunikationen (hotline o.l.).

Ja	3
Nej	1
Irrelevant	8

Hvis web-mødet suppleres med muligheder for at kunderne kan henvende sig personligt, kan det give yderligere ideer. Selvom henvendelsen formelt er en klage, kan der afsløre sig uopfyldte kundebehov hvis medarbejderne kan komme ind bagved motivet til at klage. Det viser sig ofte at det er fordi kunden i virkeligheden har nogle andre behov.

Eksperimenter og værktøjer

9. Der er ofte brug for en procesfacilitator.

Ja	6
Nej	2
Irrelevant	4

Det viser sig at den organisatoriske træghed kan overkommes, hvis der er en procesfacilitator. Denne er en, der holder innovationsprocessen på sporet og sørger for at der hele tiden sker noget og som strukturerer processen. Det behøver ikke at være en formel leder, f.eks. en projektleder. Forskerne i projektet spillede i flere tilfælde rollen som facilitator.

21

10. At lade front- og udviklingspersonalet tolke brugerinformation giver nye betydninger og muligheder i forhold til at finde konkrete problemstillinger og problemløsninger.

Ja	8
Nej	2
Irrelevant	2

Hvis frontpersonalet og de medarbejdere og ledere, som laver udviklingen, får lov til at diskutere og lave en bredere tolkning af den information, de får fra brugerne, kan man lettere finde ind til brugernes bagvedliggende behov. Innovationerne bliver derved ofte mere radikale og bærbare på markedet.

7. FORBEDRINGER AF INNOVATIONSARBEJDET

Til sidst skal vi på grundlag af analysen af de 12 servicevirksomheder give nogle råd og metoderegler for hvordan det bruger-medarbejder baserede innovationsarbejde kan forbedres.

Vi skal opsummere erfaringerne i 4 punkter: Organisering, ledelse, medarbejderinvolvering og kundeinddragelse. Erfaringerne drejer sig især om to forhold:

1. Hvordan medarbejderne kan få ideer til innovation gennem kundemødet
Her kan både være tale om det personlige møde og om mødet gennem IT-medier (f.eks. web sider, e-mails og mobiltelefon).
2. Hvordan ideerne videreudvikles i organisationen til realiserbare innovationer.

Hovedbudskabet

Erfaringerne fra casestudierne kan sammenfattes i tre hovedbudskaber:

1. Man skal ville den bruger-medarbejderbaserede innovation

Det lyder banalt, men det er hårdt at lave kunde-medarbejderbaserede innovation. Det kræver stor ekstra tidsindsats af alle parter, det er ofte et langt og besværligt forløb, som kræver at ledelsen 100% vil det og viser det for medarbejderne – også når det koster ressourcer i form af tid og penge.

2. Det er ikke nok med kundemødet – man skal bag om

Medarbejderne kan nok få ideer til innovationer – nye services, nye leveranceformer, nye processer osv. – i kundemødet. Men det er ofte for små og overfladiske ideer. Hvis virksomheden virkelig skal udvikle innovationer, som betyder noget for kunderne (eller brugerne), kræver det at medarbejderne kan mere end blot møde kunderne i leveranceøjeblikket. De skal forstå kundernes samlede situation (hvad enten kunden er en person eller en virksomhed) for at komme med radikale innovationsideer. Medarbejderne skal være små antropologer og kommunikere mere med kunderne end blot den professionelle kommunikation omkring serviceleverancen.

3. Udviklingsprocessen skal fastholdes

Mange innovations-udviklings processer går i stå fordi man ikke fastholder hastigheden og intensiteten. De involverede medarbejdere og ledere har også andre opgaver ved siden af og det gør ofte at innovationsudviklingen reelt kan blive nedprioriteret – ikke bevidst, men fordi de andre driftsopgaver i situationen anses for vigtigere. Når innovationsprocessen bliver mindre intens eller går i stå, giver det et dårligt indtryk af innovationens betydning. Medarbejdernes motivation for at indgå i innovationsprocesser forringes og topledelsen kan alt for nemt konstatere at der ikke rigtigt kommer noget ud af innovationsbestræbelserne.

Organisering

Hovedpointet i organiseringen af den bruger- og medarbejderbaserede innovationsaktivitet er: Innovationsarbejdet skal organiseres systematisk og der skal afsættes ressourcer til det (det er ikke næsten-gratis som mange servicevirksomheder tror).

Følgende tiltag kan være gode til at sikre dette:

Systematik

Innovation skal organiseres systematisk. Alt for ofte er det tilfældigt. Systematisering kan være forskellig for de fire typer innovationsorganisation. Nedenfor er nogle bud på tiltag, der kan fremme systematiseringen:

Entreprenør: Det vil oftest være ejeren/lederen (entreprenøren), som er drivende. Han eller hun har dog ofte dårlig tid og mange jern i ilden. Derfor kan det være en fordel at udnævne en anden leder eller medarbejder som innovationsansvarlig. Det er vigtig at være opmærksom på de personlige egenskaber hos vedkommende og relationen til ejeren/lederen. Den innovationsansvarlige skal selvstændigt kunne sikre innovationsaktiviteterne samtidig med at han eller hun ikke kommer i konflikt med ejeren/lederen.

Gruppedynamik: Det er ofte avancerede og innovative virksomheder, som løbende udvikler serviceprodukterne. De bruger ofte IT-netværk i deres kommunikation med kunderne. Idegenerering kan organiseres omkring kunders problemer med de nye serviceprodukter, som ofte er udtryk for uopfyldte behov. Her kan der skabes videre innovation (after-innovation cf. Sundbo 2008). Det kan f.eks. gøres gennem at oprette bruger-communities på web-nettet, hotlines o.l.

Traditionelle: Det er vigtigt at oprette en særlig innovationsfunktion, hvilket der oftest ikke er. Det kan være én person (som ikke skal være ejeren/lederen), som har det ansvar, eller det kan være en gruppe medarbejdere/ledere.

Arbejdsdeling: Man kan etablere en særlig F&U afdeling. Det er dog sjældent at servicevirksomheder kan og vil det, for det binder mange ressourcer. Der kan dog gøres en mindre indsats på to punkter. Den ene er at oprette en innovationsafdeling, f.eks. som en stabsfunktion direkte under topledelsen. Innovationsafdelingen skal animere til at medarbejdere får ideer fra kundemødet og at de optræder som virksomhedsinterne entreprenører. Innovationsafdelingen skal fokusere på motivation, kommunikation og opsamling af ideer. Den anden indsats kan være at oprette et servicelaboratorium (dette beskrives senere).

Afsæt ressourcer

Der skal være et klart tids- og pengebudget for innovation adskilt fra andre budgetposter. Det er med til at fastholde innovationsprocessen fordi andre aktiviteter så ikke kan "stjæle" ressourcerne fra innovationsarbejdet.

Facilitator

Det kan være en fordel at have en facilitator af innovationsprocesserne, især i udviklingsfasen, for at fastholde processen (jfr, Sundbo og Jensen 2009b). Facilitatorens opgave er at strukturere og fastholde innovationsprocessen. Det kan være en fordel hvis facilitatoren kommer udefra.

Ledelse

Hovedpunkterne i ledelsens ageren er at vise commitment overfor medarbejder og kunder og at tænke strategisk (det er der nemlig ikke andre, der gør).

Følgende tiltag kan medvirke til dette:

Commitment og kultur

Det er vigtigt at lederne engagerer sig i kunde-medarbejderbaseret innovation og i deres beslutninger viser at det er vigtigt. Der skal skabes en innovationskultur. Det kræver selvfølgelig at man ansætter innovative medarbejdere og udvikler medarbejdernes kompetencer, f.eks. i forhold til at kunne indleve sig i kundernes liv. Vigtigst er nok at ledelsen går foran og gennem handling viser at innovation er vigtigt.

Strategisk innovation

Ikke bare ideen til en ny service, men også produktionen af den i virksomheden og hvordan den skal markedsføres, skal tænkes med fra starten. Innovationsprojektet handler lige så meget om hvorledes en ny service kan markedsføres som hvad indholdet skal være. Innovationer skal tænkes strategisk.

Ide-opsamling

Der skal etableres et system til opsamling og vurdering af ideer fra medarbejdere og kunder. Det er vigtigt at give feedback på ideer. Medarbejdere og brugere (kunder) accepterer ofte at deres ideer ikke realiseres, hvis de får en forklaring på hvorfor.

Medarbejderinvolvering

Medarbejderinvolvering i kundemøde-baseret innovation handler primært om to ting: medarbejderne skal komme bag om det umiddelbare kundemøde og de skal kæmpe lidt for deres ideer.

Følgende tiltag kan fremme dette:

Medarbejderne som antropologer

Medarbejderne skal møde kunderne (eller brugerne) professionelt, når serviceleverancen sker. Det kan give ideer til innovation. Hvis ideerne skal være radikale, kræver det at medarbejderne kan forstå kundernes liv – hvad enten det er privatkunder eller virksomheder. Medarbejderne skal være en slags antropologer, som kan forstå hvad kundernes problemstillinger er i bredere forstand end det, der umiddelbart relaterer sig til leverede services. De skal kunne tolke kundernes potentielle problemer, som kunderne måske ikke selv er klare over. Det kan være grundlag for serviceinnovationer.

Multitasking

25

I udviklingsprocessen vil medarbejderne skulle passe andet arbejde ved siden af innovationsopgaven. Det er nødvendigt at multitaske, hvilket medarbejderne ofte ikke er så gode til. Så går det ud over innovationsarbejdet. Derfor skal medarbejderne blive bedre til at multitaske. Det kræver medarbejderudvikling og et organisatorisk set-up, der understøtter det, f.eks. ved at medarbejderne kan skaffe sig fri fra de daglige arbejdsopgaver i visse perioder.

Kundeinddragelse

Det er blevet moderne at tale om brugerbaseret innovation. Vores case-studier viser imidlertid at det ikke er så nemt at praktisere. Kunderne – eller brugerne – kommer sjældent selv med ideer og man kan ikke bare spørge brugerne hvad de vil have. Man bliver altså nødt til at inddrage kunderne mere i udviklingsprocessen – hvad enten det er privat- eller virksomhedskunder (eller brugere i offentlige institutioner).

Nogle forslag til brugerinddragelse, som servicevirksomhederne i dette projekt har praktiseret, kan være følgende:

Laboratorium

Man kan etablere et servicelaboratorium (som man f.eks. har i TrygVesta og som man eksperimenterer med i bl.a. Tyskland, Spath, Ganz, Meiren og Bienzeisler 2008). Der kan man eksperimentere med nye services, hvor kunder og medarbejdere deltager i f.eks. rollespil, diskuterer service-prototyper på en IT-baseret form osv. Laboratoriet kan være fysisk, og her kan man lave kulisser eller video-projektioner. Laboratoriet kan også være virtuelt, så brugere og medarbejdere kan deltage fra deres arbejdsplads (eller hjemmefra).

IT-netværk baseret kundeinteraktion

Hvis virksomheden har IT-net baseret kommunikation med brugere (f.eks. hjemmesider, platforme på sociale medier som Facebook og Twitter, mobil telefon kommunikation o.l.), kan det bruges til mere omfattende kommunikation med brugerne, hvor man kan komme om bag de umiddelbare brugerproblemer, der kan ses af servicemødet. Her er det også vigtigt at medarbejderne optræder som antropologer og søger at komme i dialog med brugerne for at trænge ind bag det umiddelbare servicemøde. Medarbejderne eller ledelsen må tolke brugereinteraktionen.

Værdikæde innovation

Der kan etableres innovationsprojekter med repræsentanter for værdikæden, dvs. leverandører, kunder og evt. kundernes kunder (jfr. Sundbo og Jensen 2009a). Her kan også deltage medarbejdere og eksperter udefra. En innovationsidé kan gennemspilles i en sådan projektgruppe fra teknisk, fagligt og menneskeligt input til hvorledes den nye service markedsføres. Der vil være repræsenteret eksperter på alle områder, alle aspekter kan tænkes sammen og det kan gøres effektivt og hurtigt på et teoretiske plan. Virksomheden minimerer risikoen for fiasko og sparer en masse ressourcer.

LITTERATUR

Burns, T. and Stalker, G. (1961), *The Management of Innovation*, London (Social Science Paperbacks)

Danmarks Statistik (2009), *Nyt fra Danmarks Statistik* nr. 166 7. april

Foss, N.J. (1998), The ressource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems, *Scandinavian Journal of Management* vol. 14 no. 3 s. 133-49

Fuglsang, L. (2010), Bricolage and invisible innovation in public service innovation, *Journal of innovation economics* no. 5 s. 67-87

Gallouj, F. og Djellal (red.) (2010), *The Handbook of Innovation and Services*, Cheltenham (Edward Elgar)

ICE (red. Sørensen, F.) (2009), *Bruger- og medarbejderdrevet innovation i servicevirksomheder*, Roskilde (Center for servicestudier)

Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston (Harvard University)

Spath, D., Ganz, W., Meiren, T. Og Bienzeisler, B. (2008), *Service Engineering: A Transdisciplinary Research Approach in Service*, i Stauss, B., Engelmann, K., Kremer, A og Luhn A. (red.), *Service Science*, Berlin (Springer)

Sundbo, J. (1998), *The Organisation of Innovation in Services*, København (Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur)

27

Sundbo, J. (2008) Customer-based innovation of e-knowledge services. The importance of after-innovation, *International Journal of Services Technology and Management* vol. 9 no. 3/4 s. 218-33

Sundbo, J. (2010), The toilsome path of service innovation: the effects of the law of low human multi-tasking capability, i Gallouj, F. og Djellal (red.) (2010), *The Handbook of Innovation and Services*, Cheltenham (Edward Elgar)

Sundbo, J., Fuglsang, L. og Larsen, J.N. (2001), Innovation med omtanke, København (Academica)

Sundbo, J. og Jensen, J. F. (2009a), Værdikædeinnovation. Innovation af oplevelser og service, Forskningsrapport 09:1, Center for servicestudier, Roskilde (Center for servicestudier). <http://css.ruc.dk/publikationer.html>

Sundbo, J. og Jensen, J. F. (2009b), Faciliteret innovation af oplevelser og service. En brugsbog, Forskningsrapport 09:2, Center for servicestudier, Roskilde (Center for servicestudier). <http://css.ruc.dk/publikationer.html>

Sørensen, F., Mattsson, J. and Sundbo, J. (2010), Experimental Methods in Innovation Research, Research Policy, under udgivelse

Teece, D. and Pisano, G. (1994), The Dynamic Capability of Firms: An Introduction, Industrial and Corporate Change vol. 3 no. 3 pp. 537-55

Wernerfelt, B. (1984), A resource based view of the firm, Strategic management Journal vol. 5 no. 5 s. 171-80



Layout: xprofil.dk · Foto: Peter Jarvad · Korrektur: PR-Konsortiet



ICE - Roskilde University

Building 44.3 - Box 260

DK-4000 Roskilde - Denmark

Phone: 4674 2161 - mail@ice-project.dk